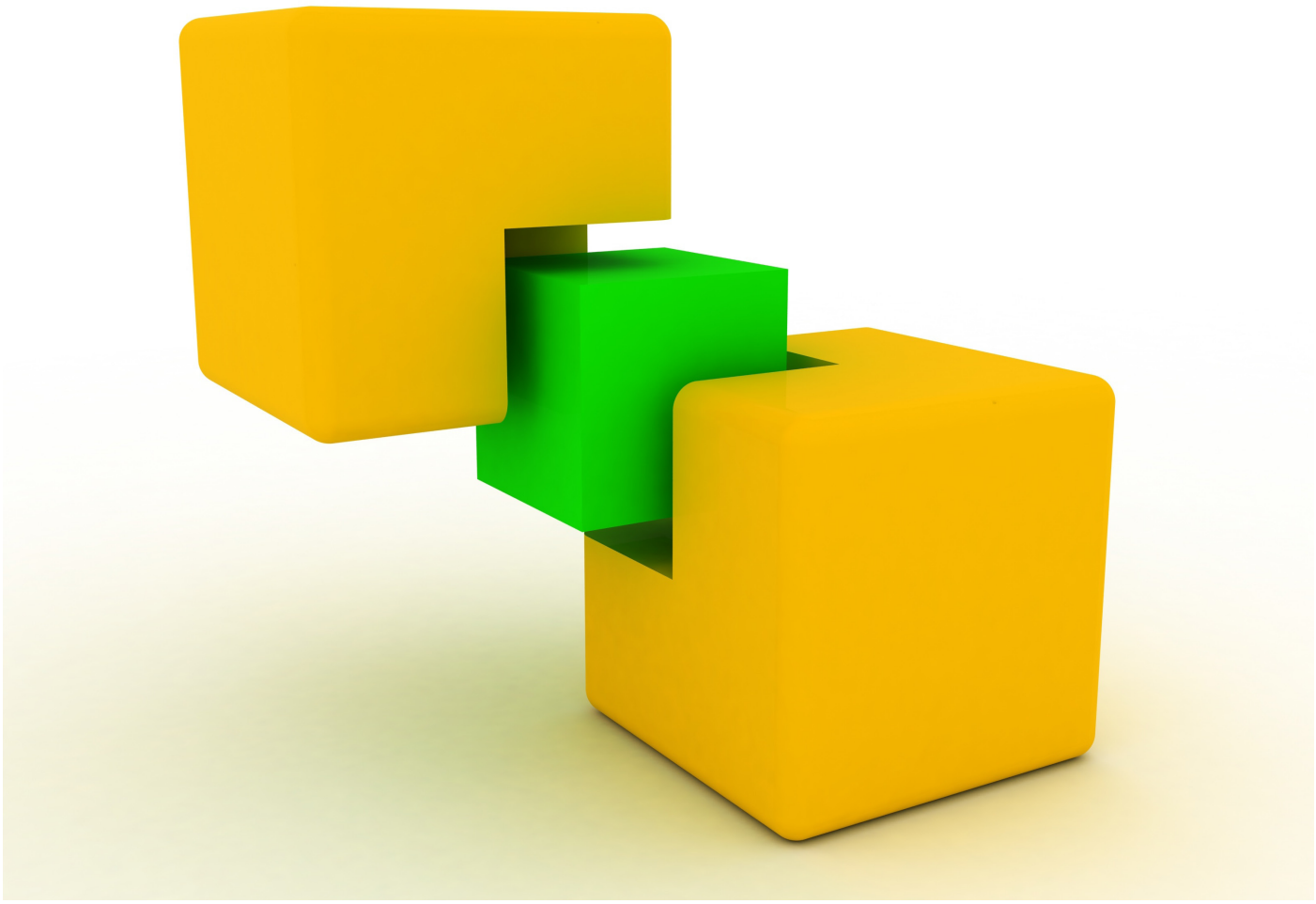
Formations sur site

# RECOMPOSITION HOSPITALIÈRE

## Spécial ARS

CNEH

JuriSanté
un centre de droit **unique**



# SOMMAIRE


| | |
|---|---|
| 1. Comment piloter un GCS : approche stratégique, juridique, financière et pratique | pages 6-7 |
| 2. Comment piloter un projet de CHT ? | page 8 |
| 3. Fusion : maîtriser et sécuriser une opération complexe | pages 10-11 |
| 4. Coopération médicale à l'hôpital : un nouveau modèle pour une nouvelle approche | pages 12-13 |
| 5. Coopération biologie médicale : pourquoi et comment coopérer aujourd'hui ? | page 14 |
| Demande de devis | page 15 |

# RECOMPOSITION HOSPITALIÈRE

La recomposition hospitalière sera à nouveau à l'ordre du jour en 2013, en particulier après les rapports qui ont jalonné l'année qui vient de s'achever.

**Le Centre de droit JuriSanté du CNEH propose aux agences régionales de santé une offre de formation sur site et sur mesure empreinte de son expérience avérée des projets de coopération et regroupements hospitaliers.**

Ce fascicule vous présente :

**Des actions généralistes, pour une approche globale du GCS, de la CHT voire de la fusion d'établissements :**

- Comment piloter un GCS ? Approche stratégique, juridique, financière et pratique
- Comment piloter un projet de CHT ?
- Fusion : maîtriser et sécuriser une opération complexe

**Des actions thématiques :**

- Coopération médicale à l'hôpital : un nouveau modèle pour une nouvelle approche
- Biologie médicale : pourquoi et comment coopérer aujourd'hui ?

Toutes nos actions sont réalisées par une **équipe pluridisciplinaire particulièrement rompue aux questions de coopération hospitalière**.

## Équipe d'intervenants

**Philippe EL SAÏR**, directeur général du Centre hospitalier de Villefranche-sur-Saône
**Valérie LOUIS**, ingénieur qualité laboratoire, consultante du secteur activités médico-techniques du CNEH
**Thibault ROBERT**, directeur d'hôpital, consultant du secteur finances du CNEH
**Stéphanie SÉGUI-SAULNIER**, juriste, consultante au Centre de droit JuriSanté du CNEH
**Hervé TANGUY**, directeur d'hôpital, directeur du Centre de droit JuriSanté du CNEH

# 1 COMMENT PILOTER UN GCS : APPROCHE STRATÉGIQUE, JURIDIQUE, FINANCIÈRE ET PRATIQUE

**DURÉE** : 3 jours

**INTERVENANTS**
Thibault ROBERT
Stéphanie SÉGUI-SAULNIER
Hervé TANGUY

## LE GCS : APPROCHE STRATÉGIQUE ET JURIDIQUE

**Préparer le projet : les questions liminaires incontournables à se poser**
- Quels enjeux stratégiques et financiers ?
- Quels besoins et attentes des partenaires autour d'un projet de coopération ?
- Quels objectifs gagnants-gagnants ?
- Y a-t-il toujours une totale liberté de choix des partenaires ?
- Quelle faisabilité du GCS ?
- Quelle opportunité du GCS ?

**Mettre en place le GCS : les points clés de la constitution du GCS ; l'analyse des nouvelles dispositions réglementaires**
- Quel type de GCS ?
  - l'objet du GCS
  - la distinction entre le GCS de moyens et le GCS établissement de santé
  - le statut du GCS : GCS de droit public ou de droit privé
- Comment constituer le GCS ?
  - la procédure de création du GCS
  - la rédaction de la convention constitutive et du règlement intérieur
- Quelle gouvernance du GCS ?
  - les instances : l'administrateur et l'assemblée générale
  - autres instances ?

Le
Réflexion sur le choix du vecteur juridique de coopération comme outil d'une véritable stratégie de coopération

**Bâtir les documents constitutifs supports : convention constitutive et règlement intérieur**

**Surmonter les difficultés juridiques potentielles**
- Quels statuts pour les personnels ?
- Quel sort pour les autorisations ?
- Comment acheter ?

## LE GCS : APPROCHE FINANCIÈRE

**Savoir apprécier l'opportunité et la viabilité financière du GCS**
- Comment apprécier la valeur ajoutée d'une coopération type GCS ?
- Comment partager entre les partenaires la « valeur ajoutée » de la coopération ?
- Comment la T2A peut-elle inciter les coopérations ?

Le
Démarche de modélisation médico-économique des coopérations pour faire de la T2A un levier financier des coopérations hospitalières

Présentation des réflexions les plus récentes sur la valorisation financière des coopérations hospitalières

**Assurer le fonctionnement financier du GCS**
- Quels flux financiers ?
- Quel patrimoine du GCS ?
- Quel budget du GCS ?

**Bâtir un EPRD : réalisation d'un exercice pratique**

## LE GCS : APPROCHE PRATIQUE

Cette **troisième journée** est organisée **à distance**. Elle a lieu **un mois après la réalisation des deux premières séquences de formation**.

Une succession de **5 exercices de mise en situation pratique** est proposée.

**Exercice 1 : élaborer une grille d'analyse de choix du vecteur juridique adapté au projet de coopération**
- Examen de différents scenarii de coopération et définition, pour chacun d'entre eux, du vecteur juridique de coopération le plus approprié
- Identification des contraintes des projets de coopération et définition des questions incontournables à poser
- Sur cette base, élaboration d'une grille d'analyse du vecteur juridique adapté au projet de coopération

**Exercice 2 : élaborer une grille d'analyse de la « maturité » d'un projet GCS**
- Questions incontournables à poser aux partenaires d'un projet de coopération
- Élaboration de la grille

**Exercice 3 : élaborer une trame de convention constitutive d'un GCS de moyens**
- À partir d'un dossier de conseil anonymisé, travail sur une convention constitutive de GCS de moyens
- Réflexion sur les principaux points de vigilance et les difficultés potentielles
- Sur cette base, élaboration d'une trame de convention constitutive

**Exercice 4 : travailler les modalités de partage de la valeur ajoutée d'une coopération GCS**
- À partir de l'examen d'un scénario de coopération, réflexion sur les modalités de partage de la valeur ajoutée
- Traduction dans les documents constitutifs supports de la coopération

**Exercice 5 : travailler sur les projets de coopération en cours au niveau de l'ARS**
- Études de cas proposés par les stagiaires
- Questions-réponses

Le +
Une journée de pratique prolongeant, tout au long des exercices réalisés, la réflexion sur la valorisation financière des coopérations

# Formation « intra » et sur mesure

Notre équipe se tient à votre disposition pour construire avec vous des dispositifs de formation et d'accompagnement sur mesure parfaitement adaptés à vos besoins.

Contact Nadia HASSANI - 01 41 17 15 43 - nadia.hassani@cneh.fr

# 2 COMMENT PILOTER UN PROJET DE CHT ?

La CHT, créée par la loi HPST, voulue comme le moyen de mettre en œuvre une « stratégie de groupe de l'hôpital public », est un outil qui pourrait aujourd'hui se révéler. Après un succès d'estime initial lié à sa nature de coopération conventionnelle, des exemples témoignent aujourd'hui de la CHT comme facteur de succès de certaines coopérations.
Trois éclairages complémentaires pour apprécier, trois ans après, ce mode de coopération.

**DURÉE :** 1 jour

**INTERVENANTS**
Philippe EL SAÏR
Thibault ROBERT
Hervé TANGUY

## APPROCHE STRATÉGIQUE

- La CHT : ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas
- Le territoire : ce qu'il est, ce qu'il n'est pas
- Une première typologie des CHT existantes (périmètre géographique, nombre de membres, objet…)
- Le cœur de la CHT : une stratégie médicale commune
  - projet médical commun
  - transfert et délégation d'activités
  - consultations avancées…
- Le pilotage de la CHT
  - la gouvernance
  - la convention de direction commune
  - les pôles de territoire

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

Le témoignage d'un chef d'établissement, siège d'une CHT

- Les fondements du projet de CHT : comment organiser une offre de soins avancés
- Les acteurs (ARS, élus, chefs d'établissement, médecins, personnels…) : comment porter le projet, définir des intérêts à agir, trouver des facteurs facilitants et surmonter les résistances
- Le projet médical de la CHT : comment définir une stratégie médicale commune
- La formalisation du dispositif dans la convention constitutive : comment traduire l'organisation de la CHT et en particulier sa gouvernance
- Le caractère évolutif d'une CHT : comment intégrer de nouveaux membres
- L'impact financier : comment rendre durable l'intérêt à agir des membres

## APPROCHE FINANCIÈRE

- La nouvelle approche économique des coopérations appliquée à la CHT : la « valeur ajoutée » de la coopération dans une CHT
- Les autres leviers financiers pour intéresser les partenaires d'une CHT
  - aides à la contractualisation octroyées par l'ARS
  - contrat hospitalier de territoire avec l'ARS

# JuriSanté
un centre de droit **unique**

Découvrez l'ensemble de l'actualité juridique commentée par l'équipe JuriSanté sur son blog **www.jurisante.fr**

CNEH

# 3 FUSION : MAÎTRISER ET SÉCURISER UNE OPÉRATION COMPLEXE

## 6 POURQUOI PRÉFIGURER LE NOUVEL ÉTABLISSEMENT AVANT SA CRÉATION FORMELLE ?

- Quel intérêt stratégique d'une préfiguration ?
- Faut-il privilégier une opération en « tuilage » ou une opération en « césure » ?
- Quel rôle de l'ARS ?

## 5 COMMENT ASSURER LA CONTINUITÉ DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT ?

- Comment transférer les autorisations de soins, d'équipements matériels lourds, de pharmacie à usage intérieur et médico-sociales ?
- Comment transférer les marchés publics, contrats et conventions de coopération ?
- Comment transférer le patrimoine ?
- Quand constituer un fichier structure commun ?
- Comment procéder à la fusion patrimoniale et comptable ?
- Comment aboutir à une procédure budgétaire unique ?
- Comment assurer la continuité de la facturation ?
- Quel rôle de l'ARS ?

Le +

Check-list des opérations de création du nouvel établissement

Retours d'expériences

Jeu de rôle sur la contestation de la procédure de création

**DURÉE :** 2 jours

**INTERVENANTS**
Thibault ROBERT
Stéphanie SÉGUI-SAULNIER
Hervé TANGUY

## 1 QUEL PILOTAGE DE LA FUSION ?

- Quel rôle de l'ARS ?
- Qui pilote le projet ?
- Comment manager le projet ?

## 2 QUELLE PROCÉDURE POUR CONSTITUER LE NOUVEL ÉTABLISSEMENT ?

- Quelles consultations des instances de chacun des établissements ?
- Comment déterminer le siège social du nouvel établissement ?
- Quelle consultation des collectivités territoriales ?
- Quelles délibérations des conseils de surveillance ou d'administration ?
- Quel rôle de l'ARS ?

## 3 COMMENT CRÉER LE NOUVEL ÉTABLISSEMENT ?

- Comment et quand composer la CME, la CSIRMT du nouvel établissement ?
- Quand élire les nouvelles instances consultatives ?
- Comment appréhender l'enjeu de l'organisation polaire du nouvel établissement ?
- Quand désigner les chefs de pôle et les responsables des structures internes du nouvel établissement ?
- Pourquoi anticiper la désignation du directoire du nouvel établissement ?
- Quel rôle de l'ARS ?

## 4 COMMENT APPRÉHENDER LA QUESTION SOCIALE ?

- Pourquoi et comment organiser la concertation sociale ?
- Quelles incitations financières pour les personnels ?
- Quel rôle de l'ARS ?

Créer un établissement public de santé par fusion d'établissements sanitaires voire médico-sociaux nécessite bien-sûr un **projet médical commun**, une **préparation** et un **accompagnement du changement**.

Mais la fusion demeure une **opération complexe** comportant des **actes successifs et interdépendants** qu'il convient de parfaitement maîtriser. En effet, **sécuriser ce processus permet de dégager des marges de manœuvre stratégiques**.

Pour cela, **une équipe pluridisciplinaire, stratégique, juridique et financière, déjà impliquée dans ce type d'opération**, vous propose **une vision globale et phasée** du processus.

# 4 COOPÉRATION MÉDICALE À L'HÔPITAL : UN NOUVEAU MODÈLE POUR UNE NOUVELLE APPROCHE

## FONDER LES COOPÉRATIONS MÉDICALES SUR D'UNE APPROCHE PAR LES COÛTS À

### CAS PRATIQUE N° 1 : COOPÉRATION PUBLIC / PUBLIC

La CHT, un outil qui pourrait enfin se révéler

- Première typologie des CHT existantes

- Le cœur de la CHT : une stratégie médicale commune
  - projet médical commun
  - transfert et délégation d'activités
  - consultations avancées…

- Les nouvelles clés pour un pilotage efficient des CHT
  - gouvernance : commission de communauté, mise en place d'instances communes (CME, CTE et CSIRMT)
  - convention de direction commune
  - pôles de territoire : chef de pôle de territoire et projet de pôle

- Les nouveaux leviers financiers pour intéresser les partenaires à une CHT
  - « valeur ajoutée » de la coopération appliquée à la CHT
  - contrat hospitalier de territoire avec l'ARS
  - aides à la contractualisation octroyées par l'ARS

Le +

Démarche de modélisation médico-économique des coopérations médicales

Présentation du modèle à partir de cas pratiques

Réflexion sur la valeur ajoutée de la coopération

**DURÉE :** 2 jours

**INTERVENANTS**
Thibault ROBERT
Stéphanie SÉGUI-SAULNIER
Hervé TANGUY

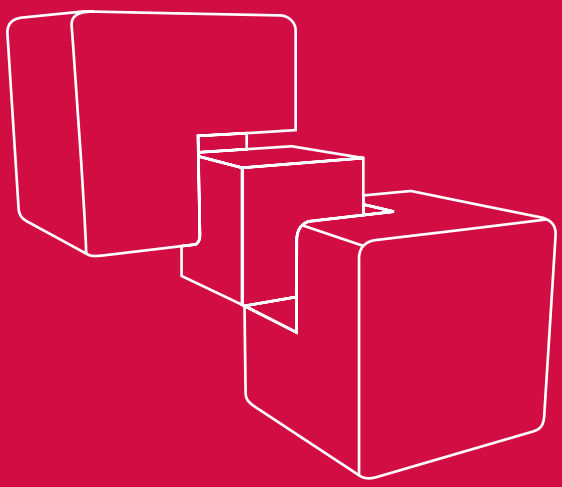
# UNE NOUVELLE APPROCHE ÉCONOMIQUE :
## UNE APPROCHE PAR LA VALEUR AJOUTÉE

### CAS PRATIQUE N° 2 : COOPÉRATION PUBLIC / PRIVÉ
Pour une utilisation renouvelée et audacieuse des outils juridiques

- Typologie des coopérations médicales
  - mise en commun des compétences médicales
  - mise en commun des moyens matériels nécessaires au déploiement d'une activité médicale : équipements et plateau technique
  - mise en commun d'une autorisation d'activité de soins ou d'équipements matériels lourds

- Choix du vecteur juridique de coopération comme outil d'une véritable stratégie médicale
  - boîte à outils des formes et structures de coopération : GCS de moyens, GCS établissement de santé, GIE, nouveau contrat d'exercice libéral, contrat d'association au service public
  - grille d'analyse stratégique pour le choix du vecteur juridique adapté

- L'utilisation de la T2A comme levier financier des coopérations médicales appliquée aux coopérations public / privé



# 5 COOPÉRATION BIOLOGIE MÉDICALE : POURQUOI ET COMMENT COOPÉRER AUJOURD'HUI ?

**DURÉE :** 2 jours

**INTERVENANTS**
Valérie LOUIS
Stéphanie SÉGUI-SAULNIER

## POURQUOI COOPÉRER ?

**Connaître les enjeux d'une coopération biologie**
- Coût du B et ristournes ? Quelles contraintes ? Quelles parades ?
- Mutualisation des compétences et des ressources ?
- Accréditation ?
- Exigences de l'ARS (PRS et SROS) ?

**Analyser l'opportunité du regroupement des activités de biologie médicale**
- Comment procéder à un état des lieux de l'existant ?
- Quels scenarios financiers envisager ?
- Quelle prise en compte des évolutions technologiques ?

## COMMENT COOPÉRER ?

**Identifier la nature et le périmètre d'une coopération biologie**
- Sous-traitance ?
- Mutualisation des moyens nécessaires à l'activité de biologie médicale gérée par les laboratoires des partenaires ?
- Restructuration de l'activité de biologie médicale avec l'exploitation commune d'un laboratoire unique multi-sites ?

**Mesurer tous les impacts d'une coopération biologie**
- Quelle nouvelle organisation des activités de biologie médicale mutualisées ? Accès aux nouvelles technologies - Réinternalisation d'une partie de l'activité de biologie médicale - Création de pôles d'excellence
- Quels moyens ? Instruments - Personnels - Compétences
- Quels processus ? Processus per-analytiques - Supports
- Quelles organisations des équipes ? Représentation des personnels - Mode d'emploi des techniciens et des biologistes multi-sites - Responsabilités - Postes clés
- Quelle désignation du biologiste responsable ?
- Quelle articulation avec l'activité médicale des établissements membres ? Interactions avec les pôles - Projet médical commun de biologie
- Quelle place pour les clients ?
- Quelles incidences financières ?
- Quelles incitations financières à coopérer pour les personnels ?

**Choisir un vecteur juridique adapté à la coopération biologie**
- Convention ?
- Structure de coopération organique ? GCS - GIE - GIP

**Traduire les rapports de force avec les partenaires dans un GCS de biologie**
- Quel montage financier ?
- Quels critères de répartition des droits statutaires ?
- Quelles modalités d'exercice du droit de vote ?
- Quelle gouvernance ?

**Rédiger les documents constitutifs supports d'un GCS de biologie**
- Quel contenu de la convention constitutive ?
- Comment rédiger le règlement intérieur ?

## COMMENT FAIRE VIVRE ET ÉVALUER VOTRE COOPÉRATION BIOLOGIE ?

**Gérer les activités et manager les équipes**
**Organiser les instances**
**Définir des indicateurs et rédiger un rapport annuel d'activité**

Le +
Une équipe pluridisciplinaire particulièrement rompue aux coopérations biologie médicale

Remise de trames des documents constitutifs (convention constitutive et règlement intérieur)

Tableaux de bord

# Demande de devis

N° d'agrément : 1.192.1585 192

Pour toute demande de devis auprès du Centre de droit JuriSanté, merci de renseigner le formulaire ci-dessous et de le transmettre à Nadia HASSANI :

- par courrier, Service JuriSanté, 3 rue Danton, 92240 Malakoff ;
- par fax : 01 41 17 15 31 ;
- par mail : nadia.hassani@cneh.fr.

Pour toute information complémentaire 01 41 17 15 43.

Un consultant de l'équipe JuriSanté prendra contact avec vous pour étudier les spécificités de votre demande.

NOM DE L'ARS : . . . . . .

ADRESSE : . . . . . .

CODE POSTAL : . . . . . VILLE : . . . . . .

INTERLOCUTEUR

NOM : . . . . . PRÉNOM : . . . . . .

FONCTION : . . . . . SERVICE : . . . . . .

E-MAIL : . . . . . .

TÉL : . . . . . FAX : . . . . . .

Je souhaite recevoir un devis sur :

- ☐ Comment piloter un GCS : approche stratégique, juridique, financière et pratique
- ☐ Comment piloter un projet de CHT ?
- ☐ Fusion : maîtriser et sécuriser une opération complexe
- ☐ Coopération médicale à l'hôpital : un nouveau modèle pour une nouvelle approche
- ☐ Coopération biologie médicale : pourquoi et comment coopérer aujourd'hui ?

☐ J'accepte de recevoir des informations par e-mail de la part du CNEH. Le CNEH s'engage à ne pas communiquer ces informations à des tiers.

Conformément à la loi « Informatique et Libertés», vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux informations délivrées auprès de la direction du CNEH.

Retrouvez
toutes nos formations
en ligne : **www.cneh.fr**

**CNEH** - Centre national de l'expertise hospitalière
**Conseil et Formation santé** - 3 rue Danton, 92240 Malakoff - Tél. : 01 41 17 15 43 - Fax : 01 41 17 15 31